

Ideas innovadoras para una mejor práctica de negocios



Volumen VII, julio de 2010

Apuntes del editor

Pág. 4

Segmentación en la era de la globalización: ¿Cómo encontrar un segmento nuevo de mercado?

Gabriela Sirkis

Pág. 6

Frenos al aprendizaje y a la innovación en la Argentina actual

Marcos Gallacher

Pág. 13

Oportunidades en gestión de proyectos

Gabriel Romano

Pág. 16

Marketing: ¿inversión o gasto?

Domingo Sanna

Pág. 18





Revista académica sobre temas de management, editada por el Centro de Investigaciones en Management, Entrepreneurship e Inversiones y el Centro de Estudios de Organizaciones y Productividad de la Universidad del CEMA. Distribución gratuita en la comunidad de negocios.

Editores

Enrique Yacuzzi, Universidad del CEMA (Editor)
José Pablo Dapena, Universidad del CEMA (Coeditor)
Marcos Gallacher, Universidad del CEMA (Coeditor)

Consejo Editorial

Luisa Montuschi
Universidad del CEMA
Alejandra Falco
Universidad del CEMA
Ignacio Bossi
Universidad del CEMA e IdeAction
Carlos Olivieri
Universidad del CEMA y Repsol-YPF
Gerardo Heckmann
Universidad Nacional de Córdoba y Universidad del CEMA

Diseño de la tapa

Ana Broglia

Editores Asistentes

Constanza Di Gennaro
Daniel Bearzotti

Temas de Management

Los artículos provienen de colaboraciones espontáneas y a pedido de profesores, académicos y profesionales y están sometidos a referato.

Invitamos a colaborar con artículos y propuestas a través de la dirección de mail: cimei@cema.edu.ar. Las especificaciones del formato se encuentran en <http://cimei.cema.edu.ar/revista.html>.

Apuntes del editor

En el primer artículo, Gabriela Sirkis destaca la aparente contradicción entre los procesos de globalización y los procesos de personalización que se vive en el mundo del marketing y de los estudios de mercado. Esta aparente contradicción nos traería nuevos desafíos para descubrir segmentos interesantes para nuevos productos. Según la autora, el nuevo escenario, donde la geografía no es un límite, brinda la oportunidad de encontrar otras formas de segmentación, no tradicionales, a partir de grupos afines. La clave es la creatividad para encontrar nichos de mercado no desarrollados, es decir, para encontrar a un grupo de personas que “satisfacen sus deseos con similares identificaciones sociales, a pesar de que en su vida rutinaria no parezca que tengan una conducta similar”. Y concluye la autora con la idea de que los consumidores “ya no tienen que estar cerca, sólo tienen que formar parte de un grupo con identidad definida”. Encontrarlos es el secreto de la segmentación de hoy.

En el segundo artículo, Marcos Gallacher sostiene que la sociedad argentina “aprende poco”, como consecuencia de distorsiones en los incentivos para desarrollar mejores formas de trabajar. Como consecuencia de esta distorsión, los hábitos, actitudes y expectativas de la gente se ven afectados y será cada vez más difícil que ella emprenda las acciones necesarias para progresar. Para el autor, “la transición de una sociedad cerrada y autoritaria a una abierta y tolerante no ocurre sólo (o principalmente) como consecuencia de procesos formales de aprendizaje”, (sino que) “la participación en mercados competitivos obliga al individuo a sopesar en forma cuidadosa el resultado de sus acciones, de ser prudente en su juicio con respecto a los otros y de dar valor a la libertad de otros”. Y concluye que, en las sociedades cerradas y autoritarias, se coarta la libertad de aprender y trabajar, además de ponerse frenos a la generación y utilización del conocimiento, clave del bienestar humano.

En el tercer artículo, Gabriel Romano presenta el concepto de proyecto y lo contrasta con el de la actividad operativa. Asociados a estos conceptos, están las organizaciones “proyectizadas” y las organizaciones “funcionales”, respectivamente. Además, menciona a las organizaciones “matriciales”, dentro de las cuales coexisten un equipo funcional u operativo y un equipo de proyecto. En todos los casos, los proyectos son un componente fundamental para el crecimiento a través de la innovación. Después de enumerar las restricciones que todo proyecto padece (tiempo, costo y alcance), el autor analiza la coyuntura argentina para la gestión de proyectos, y especula, con otros analistas, en que “se contará con poca disponibilidad a la hora de invertir”, por lo cual será necesario compensar la situación con el uso de herramientas y técnicas de gestión de proyectos que no representen un gran costo. También a nivel mundial, y en una situación recesiva, la importancia de la buena gestión de proyectos se realza, dando lugar a múltiples oportunidades de aplicación de técnicas modernas.

En el último trabajo, Domingo Sanna nos ilustra acerca de que la palabra francés *Roi* significa Rey y, por agradable coincidencia, el indicador ROI, derivado del inglés *Return on Investment*, podría ser considerado el Rey de los mecanismos de medición del éxito del marketing. Para el autor, hay dos concepciones distintas con respecto a este punto (y toma partido, con reservas, por la primera): los que aspiran a medir el rendimiento de sus inversiones en marketing y los que, por el contrario, se dejan llevar por su intuición sobre los temas en los que se debe invertir para no quedar rezagados. En la última sección del artículo, Domingo enuncia tres principios del ROI: (1) Las mediciones deben estar alineadas con las decisiones; (2) Establecer medidas financieras para iniciativas estratégicas; y (3) El valor financiero de corto plazo del reconocimiento de marca es igual a cero. (Es decir, de nada vale el reconocimiento de marca si no tenemos consolidados los otros elementos que llevarán a la venta).

El editor

SEGMENTACIÓN EN LA ERA DE LA GLOBALIZACIÓN ¿CÓMO ENCONTRAR UN NUEVO SEGMENTO DE MERCADO?

Por Gabriela Sirkis

El siglo XXI llegó con un conjunto de nuevas posibilidades para las empresas, o por lo menos esa es la percepción generalizada dentro de las mismas. Los desarrollos tecnológicos, las redes sociales, el planeta globalizado, países con un gran atractivo ya que presentan enormes mercados internos como los BRIC (Brasil, Rusia, India y China) son desafíos a los que las compañías se enfrentan. Sin embargo, hay que estar preparados para aprovechar estos cambios tan marcados. La globalización es un hecho: Actualmente trabajan en la India estudios contables que son la mano de obra de las empresas contables que realizan los informes tributarios en Estados Unidos¹, universidades tradicionales lanzan programas de educación online de forma tal que podemos obtener un título español sin movernos de Buenos Aires, no es necesario estar en Francia para leer *Le Figaro* todas las mañanas y trabajar con clientes que tengan sus oficinas fuera de nuestra área geográfica es una alternativa cada vez más utilizada. Por ello tenemos la sensación generalizada de que vivimos en un mundo global en el que podemos limar nuestras diferencias y que al mismo tiempo todos vivimos bajo parámetros similares.

Los fenómenos de globalización han modificado nuestras vidas, y como es lógico han cambiado las formas de hacer negocios y de relacionarse con el mundo. En su libro "El mundo es plano" Thomas Friedman comenta las tres etapas de la evolución de la internacionalización. A la

“Los fenómenos de globalización han modificado nuestras vidas, y como es lógico han cambiado las formas de hacer negocios y de relacionarse con el mundo”.

primera la denomina globalización 1.0 que ocurre desde 1492, con el descubrimiento de América, hasta alrededor del 1800 donde el continente europeo se conecta con el americano a través de la conquista. Son los países los que hacen que se achique la percepción del tamaño del mundo, haciendo que se pase de una medida “*large*” a una “*medium*”. Luego la segunda era, a la que llama globalización 2.0, es desarrollada a través de las ansias de comercialización de las empresas. Esta etapa va desde el 1800 hasta el 2000 y así aparecen las compañías multinacionales que abren nuevas conexiones en diferentes puntos del planeta. Los intereses comerciales de las empresas producen que el mundo pase de un tamaño “*médium*” a uno “*small*”. Por último en la actualidad vivimos en un momento que lo

denomina globalización 3.0 que empezó con el siglo y consiste en una conexión a través de los individuos. Hoy no existen barreras para comunicarnos con personas con nuestros mismos intereses en diversos puntos del planeta. Así se crean cientos de grupos de afinidad de los más diversos temas. Ahora son las personas individuales que hacen que el mundo se achique de un tamaño “*small*” a “*extra small*”²

Este proceso de acercamiento entre las personas de diferentes culturas es un hecho irreversible. Esta realidad se nos presenta como una oferta indiferenciada y llena de posibilidades. Nos da de alguna manera la sensación de volver al período posterior de la segunda guerra mundial donde las innovaciones en los productos de consumo eran tan importantes y sorprendentes que con el sólo hecho de publicitarlas se

¹

http://www.usatoday.com/money/perfi/taxes/2004-02-23-overseas-outsourcing_x.htm

² Thomas Friedman (2004)

vendían a un mercado masivo. Pero no es así, el mundo globalizado está lleno de pequeños submundos y descubrirlos es el desafío. Por lo tanto quien considere que ampliará su mercado únicamente con el desarrollo de una página Web, está desconociendo la otra cara de la moneda: con la misma fuerza que surge la globalización surge la necesidad de personalización que cada vez es más marcada en las demandas de los consumidores.

Justamente porque el mundo se hizo “plano” es que ya no podemos llegar a todos de la misma manera. Allí es donde el replanteo del concepto de segmentación toma sentido. ¿Cómo lo aplicamos cuando nuestro mercado se extiende? El desafío es repensar nuestro segmento y ver cómo abarcarlo.

El concepto de segmentación surge de la consideración que los consumidores no son un todo homogéneo y mediante este proceso se intenta encontrar al grupo que actúe de manera similar ante los mismos estímulos.

Al mismo tiempo que el mundo se interconecta dándonos la sensación de vivir en una aldea global, surgen con mayor fuerza los sectores de consumo con mayores requisitos de diferenciación entre sí. La diversidad de productos que existe en el mercado contrasta con el concepto de Henry Ford en los comienzos del siglo XX, donde consideraba que el auto negro debía ser la única opción para un Ford. El modelo de Starbucks es exitoso porque está basado en la idea de que la gente hace su producto a partir de sus opciones de café, de leche y de edulcorantes. Con lo cual, a mayor cantidad de opciones que las personas pueden realizar, mayor es la satisfacción que obtienen.³

El concepto de personalización del producto es un modelo que se ve con mayor frecuencia y que tiene su asidero en la

posibilidad de alcanzar lo deseado más allá de lo impuesto por la oferta standard. Ese deseo permanente y constitutivo del ser humano a alcanzar un nuevo producto más adecuado a su necesidad momentánea, se enfrenta con la incapacidad de que el mismo se sostenga por largo tiempo. La búsqueda es infinita y el consumo como fenómeno se instala en ese lugar.

Estos procesos de globalización y personalización parecen contradictorios pero al mismo tiempo están más unidos que nunca. La aparición de estos fenómenos superpuestos genera nuevos desafíos para el estudio del mercado y para descubrir aquellos segmentos interesantes para el desarrollo de nuevos productos.

La evolución de los métodos de segmentación

Los primeros métodos utilizados para desarrollar una segmentación de mercado fueron los demográficos: edad, género, nivel socio-económico, y los geográficos. A pesar que las técnicas avanzaron, la mayoría de las empresas define su mercado objetivo utilizando estas variables. Inclusive cuando se plantea una

investigación de mercado, es principalmente a partir de estas variables que se define la población de estudio. Sin embargo, a pesar de que estas variables duras nos dan una aproximación del grupo de individuos al que queremos llegar, muchas veces son engañosas ya que los segmentos se

conforman por afinidades que no necesariamente incluyen estos aspectos. A pesar de lo antes mencionado, estos cortes siguen teniendo mucha fuerza y el motivo es que son de fácil implementación y de simple transmisión. Si una empresa define a su segmento como el de adolescentes de 13 a 17 años es sencillo que la agencia de medios pague la publicidad en programas juveniles. Esa sencillez es la que predomina para determinar su utilización en las acciones de marketing.

Luego se desarrollaron las tipologías de acuerdo a los estilos de vida con la

“Ese deseo permanente y constitutivo del ser humano a alcanzar un nuevo producto más adecuado a su necesidad momentánea, se enfrenta con la incapacidad de que el mismo se sostenga por largo tiempo”.

³ Penn, Mark J. (2009)

pretensión de separar a los consumidores en grupos basados en sus actividades, en la forma en que pasan su tiempo libre y en la manera en que deciden gastar sus ingresos. Durante los últimos 30 años, se desarrollaron diferentes métodos en general cuantitativos para explicar los comportamientos de los consumidores a través de ejes o de variables preestablecidas. Estos modelos sirven para dar una mirada general de una nueva sociedad o de un nuevo mercado al cual una empresa quiere abordar. Entre las que tuvieron más relevancia, en 1970, se creó el modelo desarrollado por SRI Consulting en Estados Unidos para explicar la dinámica del cambio social a partir del estudio de los valores y estilos de vida de los adultos norteamericanos (VALS) que luego sería adaptado como una herramienta del marketing. En 1989 se revisó para dar una explicación más eficaz de los fenómenos de compra del consumidor. Definieron ocho subgrupos distintos tomando como base las respuestas de los compradores a 35 preguntas actitudinales y cuatro demográficas. A pesar de que muchas compañías internacionales utilizaron estos modelos, diferentes investigaciones demuestran que son insuficientes para encontrar nuevos nichos de negocios en mercados cambiantes.

Pensar este nuevo escenario donde la geografía no es un limitante debido a la globalización y la personalización de los productos es cada día más marcada, brinda la oportunidad de encontrar nuevos formatos de segmentación a partir de grupos afines.

El valor estratégico radica en la creatividad para encontrar esos nichos de mercado no desarrollados y que a la vista de los formatos comúnmente utilizados no aparecen con claridad.

Cómo descubrir nuevos segmentos de mercado

Actualmente la mayoría de los mercados son altamente competitivos. Los desarrollos tecnológicos tienen una vida útil cada vez

más corta ya que son fácilmente desplazados por nuevos dispositivos con mayores prestaciones. Una empresa que se constituye con una estrategia de liderar el mercado de innovación puede perder su lugar rápidamente si no consigue seguir en el pico más alto del desarrollo tecnológico. Formatos de negocios muy exitosos se ven forzados a ser repensados debido a los cambios abruptos y a las nuevas tendencias. Por lo tanto encontrar un nuevo lugar no es una tarea sencilla. A pesar de ello el mercado en movimiento plantea situaciones novedosas que si lo entendemos en profundidad podremos aprovecharlas.

Para poder profundizar en los métodos de segmentación es necesario estudiar el fenómeno particular de una forma desprejuiciada que nos permita descubrir

“Las técnicas tradicionales de investigación cualitativa, analizan los discursos de los consumidores sin hipótesis previas tratando de encontrar justamente aquellos cortes que a simple vista no se ven”.

aquellos imaginarios sociales que unen a las personas. Los datos rígidos que se utilizaron en gran medida en las acciones tácticas pierden fuerza cuando se quiere encontrar un nuevo segmento estratégico.

Las personas seleccionan un

conjunto de productos y servicios que los definen y a la vez crean una identidad social, ya que este conjunto de bienes conllevan junto con su beneficio específico un beneficio simbólico. El consumo es un fenómeno netamente simbólico ya que está inmerso dentro de la estructura constitutiva del ser humano y la circulación del deseo es su motor.

Cuando hablamos de satisfacer necesidades y deseos no se toma conciencia de los dos niveles a los cuales nos referimos. El primero apela a la satisfacción del cliente a partir de los atributos físicos del producto. En el segundo caso lo que se busca es saciar un deseo insatisfecho por definición a través de un producto que consideramos que nos incluirá dentro de un grupo social al que aspiramos. Por qué compramos un ipod y no un mp3 de una marca desconocida si con ambos podríamos escuchar música con una fidelidad similar y ambos nos brindan la flexibilidad de incluir

la música que queremos. El primero, más allá de los atributos físicos concretos, nos permite sentirnos en la vanguardia de la tecnología y el diseño apelando a nuestros placeres hedonistas y por lo tanto a pertenecer a un grupo selecto que tiene esas mismas aspiraciones.

Los bizcochuelos que vienen premezclados para su cocción podrían ser producidos con huevos disecados de forma tal que el ama de casa no necesitara agregar más ingredientes, pero las investigaciones demostraron que la incorporación de un paso más permite que la mujer tradicional no se sienta desplazada del rol de “cuidadora de los suyos” ya que el producto le da la posibilidad de agregar algo más a la preparación.⁴

¿Cómo podemos descubrir estos aspectos del mercado a través de modelos con variables establecidas? El conocimiento profundo de los imaginarios sociales a los cuales adherimos, en tanto consumidores, es un proceso de estudio cualitativo de una población que queremos abordar.

Los métodos cualitativos tienen sus dificultades cuando se trata de cuantificar estos segmentos, o sea, cuando al armar un plan de negocios queremos saber qué porcentaje de la población está inmersa en el grupo que desea ser incluida entre las amas de casa tradicionales, o en el de las mujeres modernas que parecen despreocuparse por las actividades hogareñas. Las posibilidades de cuantificación son un paso posterior al descubrimiento de los nuevos segmentos. Pero lo destacable es que estos grupos que adhieren a distintos aspiracionales no conllevan una relación directa con las actividades concretas que realizan las mujeres. Podemos encontrar a dos personas que trabajan intensamente, que tienen carreras laborales interesantes, familias constituidas y sin embargo al manifestarse vemos que la imagen de mujer exitosa que poseen (en la profesión y en la vida) es radicalmente opuesta. A partir de estos aspectos es que podemos afirmar que los grupos de pertenencia están más relacionados con las “gananas de ser” que con

lo que concretamente hacen.

Las oportunidades de negocios están en encontrar justamente a un grupo de personas que satisfacen sus deseos con similares identificaciones sociales, a pesar que en su vida rutinaria no parezca que tengan una conducta similar.

La complejidad planteada está relacionada directamente con las dificultades lógicas que encontramos para entender mecanismos complejos en los cuales, como seres humanos, estamos inmersos.

Las técnicas tradicionales de investigación cualitativa analizan los discursos de los consumidores sin hipótesis previas tratando de encontrar justamente aquellos cortes que a simple vista no se ven. ¿Quién está dispuesto a decir que pagaría más caro por un producto similar? Sin embargo, las primeras marcas dan un valor al consumidor por el cual estamos dispuestos a pagar un poco más de dinero a cambio de la seguridad, de la buena atención, pero sobre todo por la necesidad de pertenecer al grupo social con el cual nos identificamos.

John Quelch, profesor de Harvard, realizó una nueva segmentación de los consumidores estadounidenses a partir de la crisis del 2008. Justamente en su trabajo mencionaba cómo las variables demográficas ya no nos servían para entender las reacciones de los consumidores. En su trabajo planteó cuatro nuevos segmentos y comenta que, si la crisis persiste, podrían llegar a tener un fuerte impacto, aunque llegaran tiempos mejores.

Los grupos que identificó fueron: 1. Los consumidores que frenan con brusquedad: son los que se sienten más perjudicados ya que fueron los más afectados financieramente. Ellos reducen todo tipo de gasto, sustituyen sus compras por otras de menor precio. 2. Los consumidores afligidos pero pacientes: tienden a sentirse afectados pero al mismo tiempo optimistas, que volverán en breve a su standard de vida. Constituyen el segmento más grande, también economizan en cada área, aunque sin tanta agresividad. 3. Los individuos cómodamente prósperos: este segmento consume a niveles

⁴ Daniel Yankelovich (2004)

parecidos a los de antes de la recesión, aunque se vuelven un poco más selectivos (y menos ostentosos) en relación a sus compras. En este grupo se encuentran el 5% de los más favorecidos en la pirámide de ingresos pero también aquellos a quienes la crisis no afectó en su estabilidad económica 4. Los consumidores que viven el día: ellos siguen igual que siempre, respondiendo a la recesión extendiendo el periodo para hacer grandes compras. En general este grupo se conforma por jóvenes urbanos.

Vemos que, salvo en el último caso, Quelch no ha utilizado variables demográficas para definir estos segmentos. En su artículo pone énfasis en el conocimiento profundo del mercado y a partir de estos estudios logra identificar nuevos cortes que expliquen los comportamientos ante una nueva situación, como fue la crisis en Estados Unidos.

Encontrar nuevos nichos en el mundo global: un desafío para las empresas de todos los tamaños

Estos procesos de segmentación que describí son los que sumados a una importante cuota de creatividad en la elaboración de las estrategias de marketing hacen que puedan aparecer en el mercado productos que rompan con los posicionamientos ya establecidos. Un caso exitoso, es la aparición de los relojes Swatch, a mediados de los años '80. Hasta ese entonces, existían dos categorías de relojes: los de joyería y los utilitarios. El conocimiento profundo del mercado y la fabulosa creatividad de la compañía lograron descubrir y desarrollar una nueva e inédita segmentación: la moda en el mercado de los relojes. Lograron crear un posicionamiento rupturista que no tomara ninguno de los elementos establecidos y que abriera un camino virgen para su completo desarrollo y aprovechamiento para esta marca.

La pregunta que nos podemos formular es cómo a partir de la globalización descubrimos nuevos segmentos que se

comporten de forma similar a pesar de vivir en países distintos, hablar distintas lenguas, y tener costumbres diferentes.

Actualmente se habla de una elite global que es un segmento de buena posición económica que viajan mucho y tienen dinero para gastar en productos de prestigio con una imagen de exclusividad⁵. A pesar de que viven en diferentes culturas y pueden estar en diferentes momentos de su ciclo de vida lo que los une es un consumo de bienes de lujo. Las marcas que consumen se convierten en símbolos de un status que los hace reconocibles generando entre ellos una fuerte identidad social.

Otro segmento estudiado son los adolescentes globales que están unidos por sus intereses en la música, la moda y en un tipo de consumo muy consistente a través de las fronteras⁶. Estos grupos se

“Los consumidores ya no tienen que estar cerca, sólo tienen que formar parte de un grupo con identidad definida.”

homogenizan ya que, a través de sus intereses particulares, buscan ser reconocidos como un grupo de identidad propia. Encontrar nuevos segmentos donde los aspiracionales son los elementos de aglutinamiento es el esfuerzo que las compañías deben realizar sistemáticamente en un mundo cambiante, global y donde las personas buscan su propia identidad pero sólo la encuentran a través de pertenecer a un todo afín.

Empresas pyme, el desafío al alcance de su mano.

Las empresas emprendedoras de pequeño y mediano tamaño, habitualmente surgen a través del conocimiento de sus fundadores de ciertos mercados, productos o grupos con identidades definidas en los cuales ellos están inmersos. Debido a su mirada de negocios, ellos pudieron detectar oportunidades para desarrollar su empresa. Esta conexión con el mundo de sus consumidores les permite bucear en los distintos perfiles de aquellos que adquirirán sus productos o servicios. La pasión

⁵ Warren Keegan (2009)

⁶ Warren Keegan (2009)

emprendedora está muy relacionada con el afán de conocer las profundidades de un mercado, que aunque no tenga un tamaño muy grande, puede ser muy rentable.

En estos casos, el cambio de paradigma aquí planteado es una clara oportunidad. Los consumidores ya no tienen que estar cerca, sólo tienen que formar parte de un grupo con identidad definida. La tradicional red de contactos con la que habitualmente los emprendedores iniciaban sus negocios se ve ampliada por los contactos a través de los blogs y de las redes sociales. Las tendencias nos marcan que se desarrollan nuevos micro grupos de pertenencia día a día. Estos grupos de pertenencia se crean a través de intereses o de nuevas situaciones de vida, como por ejemplo, personas que deciden trabajar en su casa, aficionados a las comidas exóticas, seguidores de las experiencias de turismo aventura, familias monoparentales, etc., son una excelente materia prima para poder ofrecer un producto específico pensado y dirigido hacia estos segmentos

Conclusión

El mundo se globaliza, se unifica y al mismo tiempo se vuelve cada día más personalizado. Esta aparente contradicción, es el motor de nuevos proyectos. Entender que para descubrir nuevos segmentos debemos intentar conocer el mercado sin prejuicios y con disposición a encontrar en un mundo heterogéneo nuevos puntos de corte, nuevos grupos de consumidores que por diferentes motivos a los que se venían dando, actuarían de manera similar ante los mismos estímulos.

Bibliografía

1. Thomas L. Friedman, 2005, The world is flat, Editorial Farrar, Straus and Giroux.
2. Mark J. Penn, E. Kinney Zalesne, 2009, Microtrends, Editorial Twelve Hachette Book Group.
3. John Quelch, Katherine E. Jocz, 2009, How to Market in a Downturn, Harvard Business Review.
4. Daniel Yankelovich and David Meer, 2004, Rediscovering Marketing Segmentation, Harvard Business Review.
5. Warren J. Keegan and Mark C. Green, 2009, Marketing Internacional, 5ª edición, Editorial Prentice Hall.

FRENOS AL APRENDIZAJE Y A LA INNOVACIÓN EN LA ARGENTINA ACTUAL

Marcos Gallacher

Una sociedad progresa en base a mejoras de eficiencia: un mayor producto debe ser obtenido a partir de los recursos con que se cuenta. En la Argentina actual, las medidas de política económica atentan contra el incremento de eficiencia y por lo tanto contra las posibilidades de aumentar el bienestar de la población: la creciente conflictividad laboral, el uso generalizado de subsidios, las trabas a los emprendimientos, junto con el generalizado “capitalismo de amigos”, constituyen una muestra suficientemente elocuente de esto.

Todos los mercados están sujetos a distorsiones. Estas impactan a los procesos de aprendizaje de consumidores y productores. Estos “efectos ocultos” pueden ser más importantes que los efectos visibles. El entorno económico que nos rodea conduce entonces a un deterioro del capital humano con el que cuenta el país. De continuar, este deterioro será crecientemente difícil de revertir.

Señales de mercado y aprendizaje humano

Existen muchos ejemplos en los cuales verificar la incidencia de los mercados en los procesos de aprendizaje. Tomemos el caso de la brusca caída en el precio de los procesadores electrónicos ocurrida en las últimas décadas del siglo pasado: la misma fue seguida de una masiva reasignación de esfuerzo y atención por parte de los integrantes de la sociedad hacia todo lo relacionado con la “informática”. Se crearon las carreras de informática en muchas universidades. Consultoras desarrollaron software para las nuevas PC's. Brotaron como hongos los institutos donde se puede aprender las más diversas aplicaciones de las computadoras. En las empresas se invirtió en capacitar personal para implementar las más variadas aplicaciones: desde control hasta “data mining” para estudios de marketing. Como planteó oportunamente Herbert Simon (premio Nobel de Economía), el *know-how* que hoy existe en los cerebros de los usuarios de computadoras tiene un valor varias veces mayor que el de las computadoras mismas.⁷

“Fue el cambio de precios relativos lo que “disparó” un masivo proceso de inversión en distintos tipos de conocimiento.”

Cambios como los mencionados ocurrieron también en otros sectores. Al respecto, el sector agropecuario constituye un ejemplo interesante. Haciendo un poco de historia, vemos que a mediados del siglo XX, descubrimientos en la industria química permitieron importantes caídas de precios de los fertilizantes nitrogenados. Esto tuvo como consecuencia – en el mundo desarrollado especialmente – una inversión en aprendizaje por parte de agricultores e investigadores sobre cómo mejor usar estos insumos. En contraste con lo anterior, durante la década de 1970 en la Argentina no tenía sentido para un

agricultor preocuparse por los detalles técnicos del uso de estos insumos: para comprar un kg de fertilizante tenía que vender unos 12 – 14 kg de trigo, más de cuatro veces lo que tenía que vender su colega norteamericano o europeo. Bajo estas relaciones de precio insumo-producto, la tecnología de fertilización no era viable. Cuando estas relaciones de precio bajaron (producto de la eliminación de los aranceles a la importación), la situación cambió radicalmente: los agricultores dedicaron tiempo a estudiar cómo usar estos insumos, los técnicos realizaron ensayos, y las compañías de semilla descubrieron germoplasmas mejor adaptados a mayores niveles de fertilización

⁷ Simon, H.A.(1962), *La nueva ciencia de la decisión gerencial*. El Ateneo.

química. En dos décadas el uso de estos insumos se multiplicó por treinta. Fue el cambio de precios relativos lo que “disparó” un masivo proceso de inversión en distintos tipos de conocimiento. En definitiva, la “protección” para la industria local (la empresa Petrosur) tuvo como consecuencia un importante freno a procesos de aprendizaje de miles de individuos.

Los ejemplos anteriores sirven para poner en contexto lo que ocurre actualmente en nuestro país. Al respecto, las señales de precio de nuestra economía argentina están distorsionadas por acciones de política pública. Los ejemplos son numerosos. En el mercado laboral, las condiciones en las cuales se realizan contratos están restringidas.

Los contratos de arrendamiento agrícola son amenazados por acción de legisladores. La corporación educativa (los gremios de maestros) tienen como rehenes a las familias que envían sus hijos a la escuela.

Subsidios masivos a empresas de transporte de pasajeros, de generación y distribución de electricidad, y de servicios públicos como la provisión de agua potable resultan en señales confusas para aquellos que deben conducir empresas a tomar decisiones de inversión.

Estas distorsiones afectan los procesos de aprendizaje ya que modifican los incentivos para dedicar esfuerzo a mejorar formas de producir, ahorrar recursos, o encontrar nuevas aplicaciones para productos. En definitiva, la sociedad argentina actual “aprende poco” pues enfrenta distorsiones en los incentivos económicos. En algunos casos, inclusive, aprende cosas que son sólo de utilidad bajo las condiciones anómalas en las cuales esta sociedad se encuentra.

Eficiencia a través de “innovación inducida”

La teoría de la “innovación inducida” plantea que los precios juegan un rol importante en lo relativo a la dirección que toma la actividad de descubrimiento en una sociedad. En los EE.UU., el encarecimiento de la mano de obra ocurrido durante el siglo XX (en especial luego de la Segunda Guerra) indujo a empresas privadas y organizaciones de gobierno a descubrir formas de aumentar la producción por trabajador. Gran parte del desarrollo tecnológico apuntó, de esta manera, a

sustituir horas-hombre por el uso de otros factores. En países como Japón, donde el factor limitante no era la mano de obra sino la disponibilidad de tierras para la producción de alimentos, la innovación buscó maximizar la productividad de la tierra, aún a costa de tener - en el sector agropecuario - una productividad de la mano de obra relativamente baja. Las señales de precio fueron en todos los casos el catalizador de la dirección que tomó el esfuerzo innovador.⁸

En la Argentina el proceso de “innovación inducida” opera en forma raquítica. Los impuestos al trabajo llevan a empresarios a buscar formas de ahorrar trabajo aún a costa de emplear más capital. Los subsidios al transporte reducen la búsqueda de

alternativas eficientes para prestar el servicio. En el mercado financiero, el ANSES participa el mercado de obligaciones negociables y de esta manera distorsiona la búsqueda de financiamiento genuino por parte

de empresas. Cuidadosos análisis de rentabilidad y riesgo son reemplazados por lobby para recibir favores de funcionarios. En todos los casos, la politización y acción colectiva afectan decisiones que en última instancia deberían ser individuales y que llevarían, al ser realizadas, a la acumulación de valioso *know-how*.

La sociedad argentina hoy “aprende poco”. El escaso aprendizaje es consecuencia de distorsiones en los incentivos para desarrollar mejores formas de hacer las cosas. La distorsión de los procesos de aprendizaje tiene consecuencias que no pueden revertirse con facilidad: los hábitos, actitudes y expectativas de los ciudadanos se ven afectados. Bajo estas condiciones resultará cada vez más difícil que estos ciudadanos emprendan las acciones que el país necesita para salir de la situación en que se encuentra.

La transición de una sociedad cerrada y autoritaria a

⁸ Ver Hayami, Y. y V.W.Ruttan (1985), *Agricultural Development - an International Perspective*. The Johns Hopkins University Press.

una abierta y tolerante no ocurre sólo (o principalmente) como consecuencia de procesos formales de aprendizaje. En efecto, la historia está repleta de ejemplos de países cuyos habitantes tenían niveles de educación formal relativamente altos y donde, sin embargo, no imperaba la concordia social. La participación en mercados competitivos obliga al individuo a sopesar en forma cuidadosa el resultado de sus acciones, de ser prudente en su juicio con respecto a los otros y de dar valor a la libertad de otros. Estas actitudes contrastan en forma marcada a aquellas que se generan como resultado del accionar de grupos de presión (“acción colectiva”) donde en general de minorías organizadas imponen normas a grupos más numerosos pero carentes de poder de presión. La sociedad cerrada y autoritaria no solo coarta (por ejemplo, a través de huelgas) la libertad del individuo de trabajar y aprender, de moverse libremente (piquetes) o de disponer del fruto de su trabajo (impuestos excesivos) sino que constituye un formidable freno a la generación y uso de conocimiento, factor este último de innegable importancia en lo que hace a bienestar humano.

“...la politización y acción colectiva afectan decisiones que en última instancia deberían ser individuales y que llevarían, al ser realizadas, a la acumulación de valioso know-how”.

OPORTUNIDADES EN GESTIÓN DE PROYECTOS

Gabriel Romano

Proyectos y trabajo operativo

Un proyecto se define como un esfuerzo temporal para alcanzar un objetivo concreto, esto implica que tiene un principio y un fin determinados por su alcance. Se puede comparar con un camino para llegar desde un punto A a un punto B.

Este camino requiere de un esfuerzo, el cual desde el punto de vista empresarial se refleja en una erogación económica, no necesariamente en dinero efectivo. Puede estar representada por la alocaión de recursos escasos como personal, equipos o materiales específicos.

El trabajo operativo, a diferencia de los proyectos, es continuo en el tiempo y su razón de ser es respaldar al negocio. Así por ejemplo, el lanzamiento

de un nuevo producto puede ser un proyecto, pero su producción, una vez lanzado, es trabajo operativo.

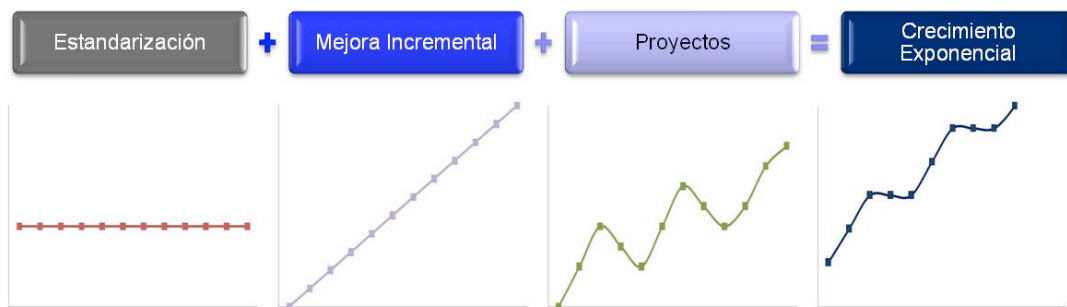
Existen empresas cuya existencia es signada por una serie continua de proyectos, como las consultoras, estudios de arquitectura y desarrolladoras de tecnología, entre otras. Este tipo de organizaciones son denominadas “proyectizadas”.

“...los proyectos son un componente fundamental para las que deseen sostener un régimen de crecimiento exponencial.”

Por otro lado existen empresas que estructuralmente no separan sus operaciones de sus proyectos, comúnmente este tipo de organizaciones reconoce poca importancia a la gestión de proyectos. Este tipo de organizaciones son denominadas “funcionales”.

En el medio de ambas filosofías se encuentran las organizaciones “matriciales”, dentro ellas coexisten un equipo funcional u operativo y un equipo de proyecto, los cuales comparten recursos y objetivos comunes. En este tipo de estructura es fundamental implementar esquemas de comunicación adecuados y políticas claras para la gestión de conflictos.

Más allá del tipo de estructura que posea la organización ejecutante, los proyectos son un componente fundamental para las que deseen sostener un régimen de crecimiento exponencial. La estandarización les permite mantenerse en el tiempo, la mejora incremental a través de buenas prácticas aumentar su nivel de eficiencia y los proyectos innovar y generar saltos cuantitativos en su gestión.



Restricciones a los proyectos

Desde un punto de vista general todo proyecto se ve limitado por una triple restricción que se compone de tiempo, costo y alcance. El tiempo en un proyecto representa su duración; el costo, el valor económico que se debe erogar por los recursos

necesarios y el alcance representa a su objetivo final (denominado entregable). A esta triple restricción se pueden agregar también la calidad que es el grado en el que el entregable final del proyecto cumple con los requisitos planteados (especificaciones), el riesgo que representa a la sumatoria de eventos que pueden impactar positiva

o negativamente en el éxito del proyecto y la satisfacción del cliente entendida como el nivel de cumplimiento de sus expectativas.

Cada vez que alguno de los componentes de esta restricción se modifique se deberá evaluar el impacto sobre el resto. Por ejemplo si el responsable de un proyecto estima que el tiempo del mismo no se cumplirá de acuerdo a lo planificado, las acciones que tome con el fin de compensar ese desvío podrían impactar en alguno de los otros componentes. Podrá, entre otras cosas, realizar tareas cuya ejecución fue prevista secuencialmente de forma paralela (con esto aumentará el riesgo del proyecto) o podrá invertir más recursos para la ejecución de las actividades con demoras (con lo cual aumentará su costo).

Coyuntura de gestión de proyectos en la Argentina

El panorama esperable para la economía Argentina durante los próximos meses se presenta como un gran interrogante, el único punto en el cual coinciden los analistas es en que definitivamente se contará con poca disponibilidad a la hora de invertir.

En base a lo afirmado se puede inferir que los proyectos que afronten las empresas en nuestro país dentro del corto y mediano plazo no poseerán demasiada flexibilidad respecto a su costo, con lo cual los desvíos que pudieran ocurrir solo podrán compensarse con herramientas y técnicas que no representen una erogación económica para la organización ejecutante.

Oportunidades en gestión de proyectos a nivel mundial

La concreción de sus proyectos en el tiempo y el costo establecidos representa un requisito básico para aquellas organizaciones que pretendan ser exitosas a largo plazo.

La implementación de un método estructurado para la gestión de proyectos les permite predecir y mitigar el nivel de riesgo, gestionar mejor sus costos y obtener resultados de calidad que satisfagan a sus clientes. En las organizaciones con mayor nivel de madurez en gestión de proyectos

estos objetivos se encuentran directamente vinculados con los objetivos estratégicos, permitiendo delimitar un camino lógico con pasos concretos para alcanzar su misión.



Recientemente “The Economist” en conjunto con “Oracle” realizaron una encuesta a 213 altos ejecutivos y gerentes de proyecto alrededor del mundo, entre los resultados de dicha encuesta se pueden destacar:

El 90% de quienes respondieron piensan que las competencias en gestión de proyectos son cruciales para el negocio, más allá de esto solo el 20% de los

encuestados llevan una adecuada gestión de proyectos o tienen procesos claros definidos al respecto.

La mitad de los encuestados (53%) consideró que sus empresas realizaban esfuerzos para mejorar sus competencias en Gestión de Proyectos, pero

los mismos carecen de foco y consistencia.

La recesión puede ayudar a fortalecer las prácticas en gestión de proyectos. El promedio de las consultas determinó que se invierte entre un 35% y un 40% más de esfuerzo que en épocas normales.

Conclusión

La innovación se compone de dos pilares la visión, que nos permite imaginar un futuro y la gestión que nos permite alcanzarlo, el uno sin el otro no se transforman en resultados concretos. Este equilibrio se consigue mediante gente talentosa y esquemas de trabajo estructurados.

Existe una gran oportunidad vinculada al desarrollo de metodología y aplicaciones específicas para la gestión de proyectos. Los principales decisores de las grandes empresas ven en la falta de estos dos puntos un gran limitante para el desarrollo de sus organizaciones.

MARKETING: ¿INVERSIÓN O GASTO?

Domingo Sanna

¿Inversión o gasto? La manera en que se administra el presupuesto de marketing en una empresa resulta no sólo en resultados en esta área sino en la empresa en su conjunto. Claro está que el verdadero destino de toda inversión en marketing es lograr ventas con rentabilidad. Es totalmente razonable y altamente beneficioso esperar un retorno a la inversión o ROI sobre cada peso con el que incrementamos nuestro presupuesto en marketing.

La palabra *Roi* en francés significa Rey. El indicador ROI, derivado del inglés *Return on Investment* podría ser considerado –en coincidencia- como el Rey de los mecanismos empleados para medir el resultado de una acción de marketing.

Es que a veces el mayor énfasis estuvo puesto en el valor creativo y el entretenimiento que genera el marketing, aún a costa de debilitar –matar de a poco- el objetivo y sustento primario de la disciplina: **hacer que las empresas ganen dinero**.

Sergio Zyman, ex director de marketing en Coca-Cola lo enunció claramente en su libro *The End of Marketing as We Know it*, “el único propósito del marketing es conseguir que más personas compren más del producto que vende, más frecuentemente, ganando más dinero”.

Jay Conrad Levinson - el autor de *Guerrilla Marketing*- dijo "Todo en su marketing debiera estar diseñado para incrementar su ganancia, no sólo su venta, sino su ganancia"

El marketing es una inversión. Desconectar a la inversión de la ganancia generada, hace ver al marketing como un gasto. Algo susceptible a ser limitado, en especial, en tiempos de crisis.

Una advertencia. Ganar dinero no puede lograrse pasando por encima todos los principios éticos, mintiendo o engañando, ofendiendo, siendo insensible o haciendo del mal gusto un dogma. El marketing es parte de un proceso de evolución

social, al igual que un proceso evolutivo de los negocios. Por tanto, debe adaptarse a las nuevas demandas y responsabilidades. Con todo eso en mente además de comprender que ganar dinero sigue siendo el objetivo, tienes a este punto una idea clara sobre el verdadero rol del marketing.

Luego de revisar artículos, blogs y comentarios sobre el tema y de sorprenderme con las variadas respuestas a la pregunta **¿todo lo que se hace en marketing debe tener o no una medida de ROI?**, me he propuesto escribir este artículo sobre el asunto.

Para empezar, le contaré que aunque parezca extraño, en mi vida profesional me encontré **muchas veces que se mide la inversión de marketing contrastándola con las ventas totales y no con las ganancias**. ¿Picardía o ignorancia? No importa en verdad. Por eso mi primer paso será entonces definir formalmente al ROI en términos de marketing.

$$ROI = \frac{\text{Ganancia Bruta} - \text{Inversión en Marketing}}{\text{Inversión en Marketing}}$$

ROI es un término financiero y, en el mundo de las finanzas un “retorno” significa una ganancia financiera.

No es de extrañar entonces que sean los directores y gerentes financieros quienes hayan puesto desde hace tiempo a esta parte mayor presión a la hora de asignar dinero para acciones de

marketing. En lo personal creo que no ayuda a la relación entre los equipos de marketing y finanzas el hecho que los primeros no siempre comprendan el concepto de costo de oportunidad - ¿qué otra cosa se podría haber hecho con el dinero invertido?- cuando es a veces difícil para las personas de marketing explicar claramente el racional, y el sustento numérico empleados para sugerir cuál acción o conjunto de acciones tomar.

Mucho tiempo y aprendizaje han pasado desde que Lord Leverhulme -cuya compañía Lever and

“Desconectar a la inversión de la ganancia generada, hace ver al marketing como un gasto. Algo susceptible a ser limitado, en especial, en tiempos de crisis”.

Kitchen se convirtiera en Unilever- dijera, "La mitad del dinero que gastamos en publicidad está perdido. El problema es que no sabemos cuál mitad".

De acuerdo a una encuesta telefónica conducida, entre otros, por el reconocido Don Schultz -inventor del término Comunicaciones Integradas de Marketing- los campeones en la búsqueda de ROI son los gerentes y ejecutivos Senior sin importar el cargo que detenten.

Una encuesta hecha por Accenture en los EEUU dirigida justamente a ejecutivos Senior de marketing, reporta que el 68% de ellos tienen dificultades prácticas para medir el ROI de sus campañas.

Con una inversión publicitaria estimada en la Argentina de aproximadamente \$ 7.400M durante 2010, debiera generar preocupación que el 68% de los ejecutivos de marketing indiquen problemas para medir el ROI. Hay dinero en la mesa que se está perdiendo y no aporta a los resultados de las empresas.

En un contexto cambiante con nuevos medios y mecanismos sociales de comunicación, es evidente que hay dos bandos bien diferenciados entre las personas de marketing y el management en general. Por un lado, los que sienten que la medición del ROI es clave para validar cualquier proyecto en marketing y por el otro, los que sugieren que "hay que invertir en (aquí pueden mencionar su red social favorita, tecnología o recurso Web 2.0) porque es la tendencia del mercado y, si bien aún es muy pronto para medir resultados, todos sabemos que hay que ir en esa dirección".

Mi posición es muy cercana al primer bando sin duda, pero admito que hay que hacer algunas consideraciones adicionales. Esas consideraciones tienen que ver con el sentido común. No se puede edificar un éxito sobre arena movediza.

De igual modo hay que establecer nuestras bases y entidad empresarial para esperar resultados de nuestras inversiones. Se debe crear una **infraestructura de marketing** que incluya el desarrollo de la o las marcas, tecnología, investigación de mercado para entender a clientes y competidores, capacitación de las fuerzas de venta y marketing, etc. Amazon no sería quien es hoy si no

hubiera comprendido esto. De paso, el ejemplo sirve para recordar que cuando hablamos de ROI tenemos que definir una línea de tiempo sobre la que esperamos resultados.

Ganar dinero consiguiendo a nuevos clientes y reteniéndolos.

La retención de clientes genera ganancias gracias a seguir aprovechando la inversión hecha en su momento para que dichos clientes se queden con nosotros. En ese venderle una y otra vez y cada vez más productos y servicios es lo que suma a nuestro bolsillo empresario.

Claro que hay clientes que nos van a comprar siempre. Que han generado un vínculo muy fuerte con nosotros y, a los que, salvo el deber de cumplir con ellos en cada ocasión, no hay que hacer más para mantener su fidelidad. Por otra parte, otro grupo de compradores si bien son fieles, están más expuestos o, como decimos en marketing, vulnerables a ser tentados por los competidores o quizás percibimos que aún no han llegado a solidificar su relación con nuestra empresa. Son estos, y no los primeros, los que requieren inversiones de nuestra parte.

Los programas de retención que enfoquen a los clientes vulnerables deben de ser administrados con cuidado. Por ejemplo, una oferta especial puede tener implicancias financieras particularmente si dicha oferta se hace efectiva en el momento que el

cliente le informa de su decisión de dejar de comprar sus productos o servicios. Cuando otros clientes fieles se enteran que tu empresa ofrece tales programas, su nivel de lealtad baja porque ellos ven un incentivo –tu oferta- para intentar la salida y la búsqueda

de un nuevo proveedor.

Las empresas de telefonía y banda ancha en la Argentina parecen no haber entendido esto y siguen promoviendo que sus clientes vulnerables se declaren dispuestos a la salida para ser "premiados" con descuentos y propuestas imposibles para los clientes que han optado por mantenerse fieles a las marcas. Claro que aquí los premios se pagan con el excedente de rentabilidad que se logra de los clientes que no abandonan y la acción de marketing para retener a estos últimos no es otra, avergüenza decirlo, que la "cartelización" de las empresas que evitan que los usuarios sean verdaderos dueños de

"Los programas de retención que enfoquen a los clientes vulnerables deben de ser administrados con cuidado".

sus números de teléfono al perderlo si cambian de compañía.

Beneficios de un bajo número de oferentes en el mercado para los servicios de telefonía celular. Nada parecido a la realidad en la mayoría de los negocios que vivimos a diario en mercados más competitivos.

Principios Claves para el ROI.

Las mediciones deben estar alineadas con las decisiones. La medición de ROI tiene como objetivo guiar las acciones estratégicas de la compañía. En términos de marketing éstas son:

- analizar el mercado y sus desafíos.
- elegir los segmentos correctos de clientes a trabajar.
- diferenciarse claramente y de acuerdo a los intereses de los clientes.
- posicionarse en la mente del consumidor.

El primer punto del alineamiento es hermanar inversión con resultados.

Establecer medidas financieras para iniciativas estratégicas. Por ejemplo supongamos que has decidido aumentar la satisfacción de tus clientes a través de algunas inversiones. Estas incluirían tener guardias rotativas de 24hs. los 7 días de la semana para atender urgencias y consultas de cualquier tipo. Habrá un único teléfono a quienes los clientes podrán llamar y este los conectará con la persona de guardia. También se podrán pedir los servicios y hacer las consultas por SMS o email. Aquí se puede hacer un análisis inverso de ROI y determinar en base al costo que demandaría tal servicio la mejora necesaria en la tasa de retención de clientes que permita aumentar ingresos a efectos de cubrir la inversión y generar ingresos adicionales. Quizás los clientes podrían pagar un abono mensual por acceder a este servicio de urgencias y de allí, el cálculo de ingresos crecientes queda a la mano.

El valor financiero de corto plazo del reconocimiento de marca es = cero. Le sugiero escribirlo en un papel y guardarlo en su mente. Le salvará de malgastar dinero. Es como tener la mitad del billete. Si no se hace de la otra mitad de nada vale la suya.

“Medir sólo (el reconocimiento) sin tener un plan integral que me permita llegar a la compra es, tener la mitad del billete”.

Esto no significa que el reconocimiento de marca o el conocimiento de tu empresa se deban subestimar. Son muy importantes y se deben medir aún con las dificultades que esto implica. Sin embargo, el reconocimiento es el primer paso de los cuatro que cubre unos de los modelos más empleados en marketing. El AIDA. Por lo de A-atención; I-interés; D-deseo y A-acción. El tema es que para llegar a la acción o sea, la compra, primero deben haber sucedido las otras etapas. Es un típico modelo de causa-efecto. Por tanto tener la atención de la audiencia –el reconocimiento de marca- no alcanza para que nos compren. Medir sólo ésta sin tener un plan integral que me permita llegar a la compra es, tener la mitad del billete.

Esto mismo vale para mediciones en marketing tales como el número de visitas a la página de Web, recordación de la publicidad, acceso al blog, etc.

Como ve, se deben aplicar algunos principios básicos para medir el ROI de forma correcta. Para finalizar una frase de Louise O'Brien y Charles Jones extraída del Harvard Business Review de mayo, 1995.

“la mayoría de las empresas lanzan programas de fidelidad para sus clientes sin evaluar sus necesidades ni las economías de causa-efecto. No han reflexionado adecuadamente acerca de los vínculos existentes entre el valor ofrecido por la empresa y el valor realmente entregado a los clientes. Un programa de premios nunca debiera ofrecer algo por nada: la rentabilidad sería una ilusión, pero el costo incurrido será muy real.”

Sin duda, aún nos queda un largo camino a recorrer entre el marketing lírico y el marketing cuantitativo. ¿o no?

Temas de Management es editada tres veces por año por el Centro de Investigaciones en Management, Entrepreneurship e Inversiones y el Centro de Estudios de Organizaciones y Productividad de la Universidad del CEMA.

El Centro de Investigaciones en Management, Entrepreneurship e Inversiones (CIMEeI) nace como una propuesta para el mejoramiento de la práctica de negocios en la comunidad a partir de la investigación, difusión, consultoría y capacitación. A partir de la actividad del Centro, se busca lograr una mayor llegada a la comunidad de negocios de la Argentina, estrechando vínculos y afianzando una identidad en temas de management y negocios. Elabora sus actividades sobre tres áreas básicas: management general (competencias y habilidades de gestión); *entrepreneurship* e inversiones.

El Centro de Estudios de Organizaciones y Productividad tiene como objetivo impulsar investigaciones y actividades de capacitación que ayuden a mejorar la forma en que organizaciones transforman recursos en bienes y servicios. Funciona como un nexo entre el ámbito académico y el sector productivo, al promover estudios en las áreas de evaluación de productividad, diseño organizacional, incentivos, cambio tecnológico, aprendizaje y sistemas productivos. Sirve como un foro de discusión y estudio de los problemas vinculados con el diseño de organizaciones eficientes, sean éstas del sector público o del privado; y dentro de éste último, tengan o no las organizaciones fines de lucro.